
原著論文

非営利組織における組織運営コントロールの検討

千葉真理子

Management Controls in Non Profit Organizations

Mariko Chiba

Recently, an increasing number of organizations provide social services. Yet, non-profit organizations (NPOs) are facing challenges in stable organizational management and service provision.

Focusing on management cycles and service-provision cycles, this paper examined the service-provision systems among NPOs. The results show that management cycles are determined by the organization's mission, whereas service-provision cycles are determined by service recipients. The study also found that these 2 cycles change dynamically within the organization.

1. はじめに一問題の所在一

現在、福祉サービスの民営化(営利団体・ボランティア組織体によるサービス供給)、市場原理の導入は、わが国のみならず先進国において非常に盛んに行われてきていることは周知の事実である。

わが国についていえば、シルバービジネスと呼ばれる高齢者に対する営利組織による福祉サービス供給をはじめ、保育園への民間部門の導入、介護保険制度、障害者の支援費制度、および医療保障の分野でも民間部門の導入が検討されてきている。

これまでわれわれは福祉サービス供給システムを物的資源サービス、人的資源サービスに分類し、公共組織によるサービス供給においての問題点は運営の非効率にあることを指摘してきた^{註1}。この「運営の非効率」という観点からみれば営利組織の運営は経営学分野によりかなり確立された概念と技法があり、効率化に向けた事業展開が行えるような状況になっている。しかし社会福祉学の分野では「効率」を求めることをよしとしない向きも多く、「運営」について必要性は叫ばれているものの、まだ認知されていない部分も多い。

一方、非営利組織においては福祉サービス供給組織の議論として公私分担論があり、価値観点からの議論、つまり正義、平等、自由選択などについては展開されているものの、運営に関しては、これから議論すべき点であると考えられる。つまり組織運営という観点からは両者

において社会福祉分野からのアプローチはほとんどないといつてよい。

この議論を始めるには非営利組織、および営利組織の独自の問題をそれぞれ運営面、社会福祉サービス供給面から把握する必要がある。その布石としてこの論文では、社会福祉サービス供給を行う非営利組織を対象とし、社会福祉サービス供給組織として成り立つ条件から非営利組織がどのように位置づくかを概観し、理論的検討を行う。そのなかから社会福祉サービス供給組織としての非営利組織の問題点を析出するとともに、今後の非営利組織運営に関する調査のためのフレームワークの提示をすることを目的とする。

II. 社会福祉サービス供給者としての非営利組織の位置づけ

1. 社会福祉事業の内実基準と外形的基準

古川孝順によれば、社会福祉事業範疇の基準について「ウィレンスキーとルポーの基準」^{註2}を再構成し「①福祉ニーズ対応性②公益性③規範性④非営利性⑤組織性⑥継続性⑦安定性⑧透明性」^{註3}という独自の基準を提示している。さらに彼はこの基準を、①から④までの「社会福祉の内実に関わる基準(内実基準)」と、⑤から⑧までを社会福祉の外実に関わる基準(外形的基準)に区分している。彼のこの区分を捉え直すと、「内実基準」については「社会福祉事業」というものの根幹を成すものであり、一方「外形的基準」については社会福祉事業体が運営するにあたっていかに利用者にサービスを安定供給できるかに関わるものと考えられる。

ここでは彼の基準をもとに、組織体の運営に関わる部分とサービス供給に関わる部分とに区分しなすことにより、非営利組織が福祉サービス供給を行う意義を検討したい。

1) 社会福祉事業としての運営姿勢（内実基準）

まず、①の福祉ニーズ対応性については、その言葉のとおりその組織体が運営内容として「福祉サービスを提供しているかどうか」と捉えなおすことができるだろう。

次に②公益性と③規範性に関しては「組織運営姿勢」と考えられ、それぞれを検討すると以下ようになる。

「公益性」という基準の捉え方には、狭義と広義の意味合いがあり、広義の「公益性」の意味するところは国家社会への貢献あるいはその利益の擁護を意味し、狭義の「公益性」は公共に裨益することを意味する。

ここで社会福祉サービス供給組織としての非営利組織を考えた場合、多くは地域に根付いた福祉サービス供給が中心であり、運営姿勢としても「地域に益する」場合がほとんどである。この観点から言えば非営利組織における「公益性」は狭義であるが存在するという明確な判断ができる。

③の「規範性」に関しては「人格の尊厳や人権を擁護しようとする人権意識、それを実現しようとするミッション（理念）である。その達成に人々の行動を方向付け、自己を律する自己規制力と言い換えても良い¹⁾」としている。これについては後述に譲るが、非営利組織においてこの点には疑問が残る。

④の非営利性については言うまでもなく、組織の原理として「非営利である」ことに対してここで新たに議論する必要はなからう。

2) 利用者に対する安定的サービス供給（外形的基準）

では次に、外形的基準、利用者に対する組織の安定性はどのようにまとめられるかを把握してみる。古川はこの部分については以下のように言及している。

「⑤の組織性、⑥の継続性および⑦の安定性はいずれも、提供されるサービスを利用者が安心して利用し得るものになっているかどうかということに関わってくる。

社会福祉事業が継続して安定的に経営されるかどうかは、それが提供するサービスに自らの生命と生活の維持、再生産を全面的に依存する利用者にとっては、文字通り死活問題になりかねないからである¹⁾。

しかし古川にはこれ以上の記述がなく、ひとつひとつを詳細には論じていない。また、社会福祉サービスは古川が論じるとおり利用者の生命と生活の維持のためにももちろん必要であるが、社会福祉サービスのなかでも利用者にとって死活問題になるものばかりではない。

利用者およびその周辺の人々の社会参加、自己実現といったことに言及するならば、介護軽減のためのサービス（ホームヘルプサービスなど）、補助サービス（外出の同伴、一部の福祉用具²⁾など）、自立支援組織や自助組織（セルフヘルプグループ）についてもこの議論に加えるべきであろう。

まず、⑤の組織性は組織としての形態を成しているかどうか、という問題がある。

一般にシステムは、「次の9つのレベルに分類され、そのレベルは(1) 静的構造、(2) 単純な動的システム、(3) サイバネティック・システム、(4) オープン・システム、(5) 遺伝—社会システム、(6) 動物システム (7) 人間システム、(8) 社会システム、(9) 超越システムである。後者に行くほど、高次元のシステムになり、イメージや情報が重要な役割を果たす。組織はこの第8番目のレベルに属するシステムであり、より下位の(1) から(7) のすべてのレベルの特徴を持つ²⁾」といわれる。

さらに「人間行動のシステムである組織は、技術的・機械的合理性を追求する内部構造を持つとともに、環境との相互作用を持つオープン・システムとしての側面、動機的、認知的有機体としての側面、利害関係の異なる人間同士の社会的相互作用の側面をあわせもつ³⁾ ゆえに、「組織は技術的合理性と社会的特性をもちあわせながら動く社会—技術システム (socio-technical system) である⁴⁾」といえる。

非営利組織は協働体系 (cooperative system) と認識されており、一応のところ組織性は保っていると考えられるが、「組織」という厳密な定義に合致するかどうかを組織論から読み解く必要がある。しかし、このことは後述の「サービス供給における非営利組織の妥当性」に譲る。

⑥の継続性は利用者に対してサービス供給を継続して行えることができるかどうか、⑦の安定性は利用者へのサービス供給を安定的に供給できるかどうかという課題になる。これらは両者ともに組織運営自体に関わってくる問題であると考えられる。サービスを安定的に継続して利用者へ供給するためには組織自体をこの2つの外形的基準を満たす形で運営する必要がある。つまり安定し継続したサービス供給を組織の持つ「サービス供給力」というならば、組織のマネジメント力がサービス供給力となる。

⑧の透明性はその組織の事業内容に対しアカウンタビリティを果たしているかどうかという問題であり、近年あらゆる分野で求められてきている情報公開原則を適用⁵⁾したもので、非営利組織においてもそこからは逃れ

ることができないファクターのひとつである。

2. サービス供給における非営利組織の妥当性

社会福祉事業の内実基準と外形的基準をもとに非営利組織が社会福祉事業の範疇に入り得るかという観点から検討をしてきたが、では社会福祉サービスを供給することに対して非営利組織は妥当であるかという形で検討をしない必要がある。

まず、組織とは「少なくともひとつの明確な目的のために、2人以上の人々が共同することによって、特殊な体系関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体」⁶⁾という組織の厳密な定義と照らし合わせた場合、「明確な目的」を運営姿勢において打ち出している非営利組織はほとんどないと考えられる。リーダーや組織構成員が仮に規範的な人物であっても、多くの非営利組織はミッションが明確ではない⁵⁾。

この点からいえば非営利組織は社会福祉サービス供給組織として成り立つ条件からは外れていることになる。古川のいう「規範性」を満たすことができなければどれだけ高度なマネジメント力をもってしてもサービス供給組織として非営利組織が成り立つことは不可能である。

次に、利用者に対するサービスの安定的供給を見てみると、第一に非営利組織は「公式化や標準化など組織らしい基準も無く、明確な権限も未定義」な組織である⁶⁾。公的（第1セクター）に、あるいは市場（第2セクター）にサービス供給を任せておいたほうが安定的であることは言うまでもない。しかし、非営利組織によるサービス供給がなければ、特に社会福祉分野でのサービス供給は半減するといっても過言ではないほど依存しているのが現実である。

「福祉サービスはそれを必要としている人びとの個別具体的な生活問題から生じる福祉ニーズに即して供給される」ことは周知の事実であり⁷⁾、この福祉サービスが「安定的・継続的」に非営利組織によってもたらされることになれば非営利組織は福祉サービス供給組織としての位置づけを確立することになる。

Ⅲ. 非営利組織におけるマネジメント（運営）サイクルとサービス提供サイクル

上記の妥当性から非営利組織が、社会福祉供給組織として成り立つための問題点として①「ミッション」の不確かさ、②マネジメント力、③サービス供給力の3点が浮かび上がる。

これらはすべて連動しており、特にマネジメント力は非営利団体においてはミッションによって動きを起こすことがうかがわれる⁵⁾。

サービス供給はこのマネジメントの動きに連動しマネジメントが動くなかで行われていくものであり、この一連の動きを持って非営利組織の運営はなされる。

また発展的・継続的に組織を維持する為には、どのような組織体においても、変化する時間軸のなかでさまざまな事柄に対応しなければならない。

非営利組織においてもそのことは避けては通れないものであるが、実際に非営利組織を発展・維持していくこととはどのようなことであろうか。

通常、組織のライフサイクルは3つの段階が存在する。それは未熟期 (immature)、成長期 (adolescent)、成熟期 (mature) である。このライフサイクルを手がかりに、時間軸をもって組織活動を観察することでサービス提供型の組織活動をこれまでの検討結果から2つの局面から探ることができると仮定し以下に析出していく。

まずひとつめは運営の流れ自身を示し営利団体と共通した部分を持ちながらも、おそらく成熟後にはデュロクラシー足りえる可能性になるであろうマネジメントサイクル、そしてふたつめは実際の事業内容となり利用者との密接な関係を作る過程と捉えられるであろうサービス提供サイクルとしてそれぞれの役割を説明する。

1. マネジメントサイクルの枠組み

マネジメントサイクルがあらわすものは、「人」、「技術」、「資金」、「情報」といった諸資源を効果的、効率的に組み立て活動を続けられるように計画し、決定し、動機付けること、この一連の流れをあらわす。非営利組織により社会的サービスの提供を行う場合、上記までの検討結果から重要になってくるのは、その組織の理念（ミッション）である⁸⁾。

すでに検討したとおり、この「ミッション」が明確な目的を示し、そして非営利組織の構成員がその目的のもとで活動することが可能であるのであれば、営利企業と同じ基本的なマネジメントをミッションの上におくことで非営利組織のマネジメントサイクルは維持される。

つまり企業と違い、このミッションがマネジメントサイクルの底辺を決定づけ、そのなかで組織体の維持をはかろうとしている。あるやり方が非常に効率的であり、その方法を用いれば、組織の継続に非常に有効であろうとも、その方法がミッションとはかけ離れていると組織の運営にかかわる者たちが考えた場合、その方法はとられない。

この傾向は組織体が若く小さい（未熟期）と強い。

なぜならば、組織を作り上げた時点では「ひとつの明確な目的」を持った「二人以上」の「共同作業」がそれぞれ明確であり、その活動を固めていく段階であるか

らである。

しかし組織が次第に固まり時間がたつにつれ、ミッションの影響力は低下しモラル・ハザードが進みやすい傾向にある。非営利組織といえども組織体の一つであり、ライフサイクルの視点からいえば組織の成熟にしたがって官僚制度的になることは避けられない¹⁷。

あるいは非常に強いリーダーシップがここで働いているときには、計画、決定、すべてにおいて、ミッションを優先する場合がある。この強いリーダーシップは、創設者であったり、利用者であったものがその組織のミッションに賛同し組織運営に参加する場合に現れやすいと考えられる。

創設者自身がそのミッションを創り出しており、利用者参加の場合は、自分自身が受けたいサービスを創り出す組織としてその組織を位置付け、運営に参加しているからである。非営利組織におけるマネジメントサイクルは、たとえマネジメント力が不足していても、ある程度の流れが活動している限りにおいては「ミッション」によってカバーできることが理解できる。

2. サービス供給サイクルの枠組み

サービス供給組織は①自助型集団、②サービス提供集団、③キャンペーン集団という形で機能によっての区分が加えられる⁸⁾。

これを機能ではなくサービス提供者と利用者の関係性から区分することでサービス供給サイクルの枠組みがはっきりしてくる。

サービス提供は提供者—利用者間でなされるものであり、サービス供給サイクルとはサービスの供給組織とサ

ービス利用者の関係がどのように動くか、そしてどのように提供されているかということであり、この関係は大きく3種類に分けられる。

1) 供給者によるサービス提供

このパターンは通常よく見られるサービス提供パターンである。供給者はボランティアやスタッフといった非営利組織に属するもので、サービスを利用者へ提供する。この場合、利用者はサービスを待てばよく、供給過程を含めたすべてを非営利組織がおこなう。顕著な例は、社会福祉協議会等による福祉サービス事業などである。

2) サービス供給過程への利用者参加

これは、サービス供給過程のなかで、つまりサービス供給の決定から提供までの過程で当事者が参加する場合である。もちろん非営利組織内のボランティア、スタッフもこの供給過程に参加するが、サービス供給の決定、提供手段の行使等にサービス利用者が参加する場合である。それぞれどの段階まで利用者が参加するかによっても異なるが、ホームレスの為に炊き出し等の場合、ホームレス自身がボランティアとして参加し、食料を作り、配り、そして自分も消費するといったパターンや、「自助具の工房で、障害者が自分自身のアイディアを非営利組織スタッフに申し出て、その製造自体は非営利組織側が行うが、フィッティングの際にまた提案を行う」といった場合もある⁹⁾。

3) サービス利用者＝供給者の関係

このパターンは、サービスの供給、利用すべてが利用者によるもの、つまり非営利組織におけるサービス提供サイクルがすべて利用者によりなされている場合であ

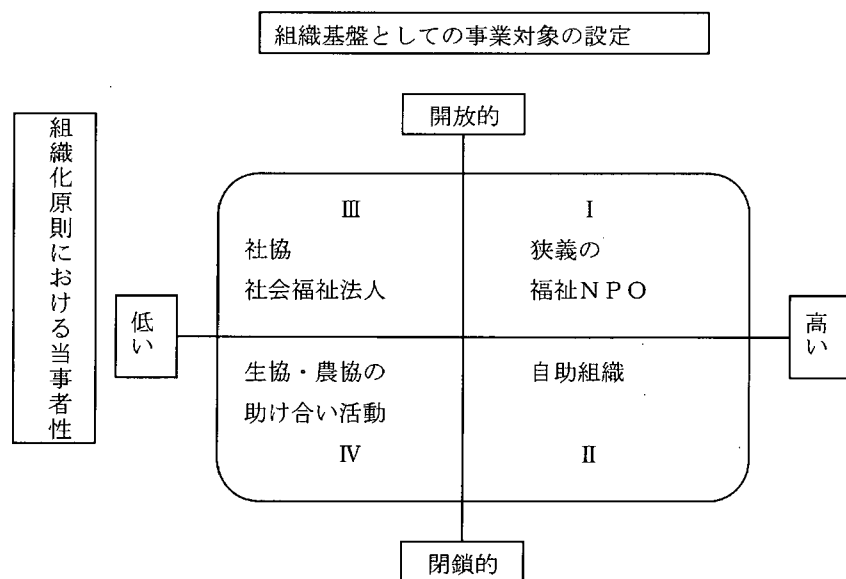


図1 福祉領域のNPOの布陣¹⁶⁾

る。

セルフヘルプグループ（以下 S・H・G）のサービス供給過程が前述の 2 つのパターンと大きく違うところは、サービス供給のサイクルが非営利組織の中だけで起きているということである。

ただし S・H・G に関しては、当事者性が高く閉鎖的であるという捉え方がある。図 1 は代表的な社会福祉分野における NPO の布陣を概念化したものである。代表的組織体を事業対象と当事者性という特性の二面から区分してある。ここでいう自助組織は当事者性が高く事業対象は限定的な位置に含まれているが実際のところを考えてみる必要がある。

A. A（アルコホリック・アノニマス）のように当事者のみによって構成され、閉鎖性の高いグループが自助組織の典型であり、原型であるといえる。しかし、セルフヘルプグループには、多種多様なグループが存在している。たとえば、メンバー同士がつどい、お互いの悩みを話し合い、共感し合い、情緒的な支援を行うといったことを中心におこなっているグループもあれば、お互いの抱える問題を解決していくために、行政や社会にはたらかけていく運動体としての性格をもつグループもある。また、セルフヘルプグループの限界（閉鎖性）を乗り越えるために、地域に根付いた（開かれた）事業を展開しはじめるグループも見うけられる。

これらの 3 パターンを見てみると、それぞれの利用者がどの程度非営利組織によるサービス供給過程に参加しているかの割合によって区分されることがわかる。図 2 はその割合を表しており^{※8}、①の場合、サービス利用者は供給過程の最終地点、つまり「サービスの消費」の地点にのみ存在する。動きを見せるのはサービス供給を行う側である。②の場合は利用者の参加の段階

がグラデーションをなしており、また供給者側も様々な段階への利用者への接近をしているのがうかがえる。最後に③のパターンでは利用者自身が非営利組織のサービス供給をにない、消費もするという形である。

このようにサービス供給過程のなかでは利用者の存在そのものを非営利組織の外的環境としてとらえれば、このサービス供給サイクルというものは利用者がどこまでどの程度参加しているかのパターンによって規制されるものと考えられる。

3. マネジメントサイクルとサービス供給サイクルの関係

上述のように、マネジメントサイクルとサービス供給サイクルについて集約すれば、マネジメントサイクルにおいては組織構造であるとか、リーダーシップ、環境と組織の関係等が大きく影響するのに対し、サービス供給サイクルにおいては環境と組織の関係、サービス利用者と組織との関係がそのサイクルを決定している。

ではこの両サイクルにおけるサイクル決定要因である環境と組織の関係はどのような動きを見せているかという疑問が浮かび上がってくる。

たとえば、マネジメントサイクルにおける環境と組織の関係性とは、組織外に位置付けられている諸資源をどのように取り入れるかといったことである。諸資源とは、前述の「人」、「技術」、「資金」、「情報」のことであり、非営利組織はこれらのような外部の諸資源を常に適切に取り入れながらマネジメントサイクルを動かし、供給サイクルへと繋げている。

外部環境によるものはこの関係性のなかに含まれる。

サービス供給サイクルにおける環境と組織との関係性には、その非営利組織が活動する地域に同じような利用者をターゲットにしたサービスを提供するほかの非営利

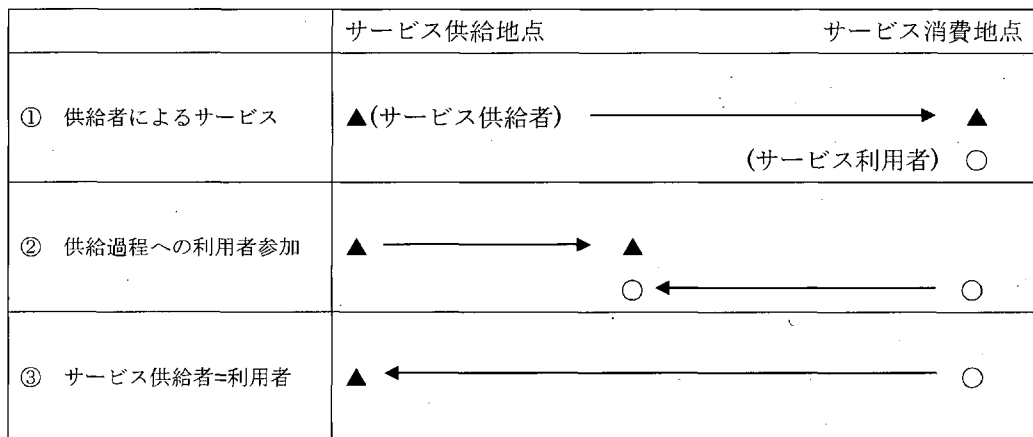


図 2 サービス利用者—供給者関係の概念図

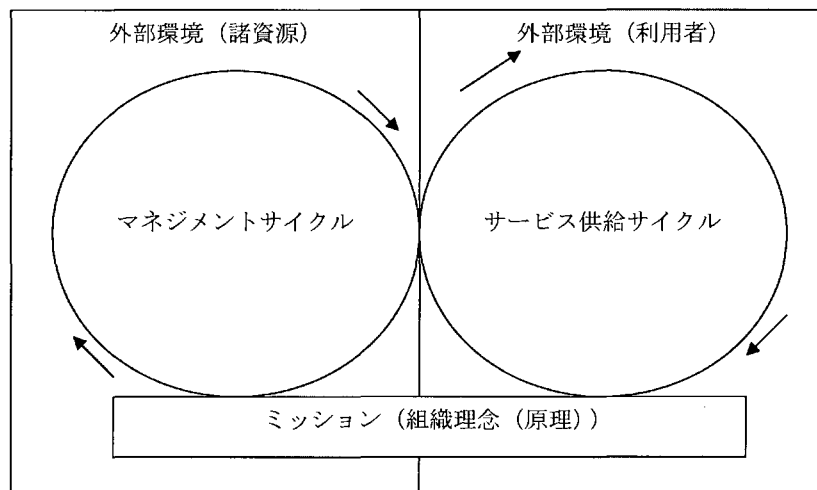


図3 非営利組織の運営コントロールシステム概念図

組織があった場合に、利用者がそこからどのようなサービスを受けているかの把握、そのサービスと違った種別のサービスがあるかどうかの確認、決定などが含まれる。

またここで、非営利組織の本来の目的である社会サービスの提供とはいったい誰の為にを行うものであるかという原点に立ち戻ったとき、直接利用者に接するサービス供給サイクルには、どのように外部環境が取り込まれるかという、利用者本人、あるいは利用者の状況をサービス供給サイクルにおける外部環境として位置付けることが可能である。そこで組織と利用者の相互作用が働くことによって、より利用者ニーズにマッチしたサービス供給がなされる。

ほとんどの非営利組織がもつミッションの一つにあげられるであろう「利用者主体のサービス提供」のためには、つまり、非営利組織の発展・維持のためにマネジメントサイクルに取り込む外部環境と、利用者主体を維持するためのサービス供給サイクルへ取り込む外部環境では取り込むものが違い、上述のような利用者の状況〈外部環境〉に大きく規定されるサービス提供サイクルが見受けられるのである。

整理してみれば、非営利組織の運営のコントロールは、ミッションにより基盤を創られたマネジメントサイクルと利用者との関係により位置付けられるサービス供給サイクルの二つが外部環境のなかに位置付けられ、内部環境をつくり、両者は規制しあいながら連動していくのである（図3参照）。

IV. 結論—今後の課題と展望—

本論文では、非営利組織におけるサービス供給システムを分析し、外部環境との関係性からこれらの組織がど

のように運営をコントロールしていくかを分析した。これにくわえて最近の動向を見ると、たとえばコンピュータネットワークを用い非営利組織の活動を支援する組織などが設立され活動を始めている。これはある特定の地域だけでの活動をしてきた非営利組織が、上記のような継続、発展により基盤整備をした後、他地域へ参入したり他地域からの支援等をうける場合もあるであろう。

このように外部環境は際限なく広がりを見せており、その中で目的意識〈ミッション〉の脆弱な非営利組織はマネジメントサイクルを破綻させる危険性も出てくると予想される。

もちろんこのマネジメントサイクルに連動するサービス供給サイクルが柔軟に適応し、供給されるサービスがたえず変化するものと思われる。

社会サービスの提供を担う限り、非営利組織は継続した組織でなければならず、しかも自立した存在でなければならない。最近の動向では事業支援型の非営利組織が「社会的責任（フィランソフィ）」の名の下に企業体から設立され始めている。新たな動向を含め今後も非営利組織による社会サービスの供給は広がりを見せるであろうが、ミッションに規定された組織体の自律をマネジメントサイクルで調整すること、利用者と組織の関係をサービス供給サイクルで常に保っておくことが今後の非営利組織にとって大きな課題になると思われる。今後は先ほど述べたフィランソフィーを考慮に入れて営利組織によるサービス供給、特に社会サービスの中での位置づけを考え合わせながら政府関係機関におけるNPOに関するデータ推移などを分析しつつ比較検討を行い社会福祉サービス供給システムのあらたな枠組みを提示していきたい。

文献・注

- 1) 古川孝順, 2003:『現代社会福祉の争点(上)』下 (p42-44) 誠信書房
- 2) Boulding, K.E. 1953 *The Organizational Revolution*, Harper & Row. (p47-68) (岡本康雄訳,『組織革命』日本経済新聞社, (p72-p98) 1972)
- 3) 桑田耕太郎・田尾雅夫, 1998:『組織論』有斐閣
- 4) Emery, F.E. and E.L. Trist. 1965: "the Casual Texture of Organizational Environment", *Human Relation*, 18 (p31) (稲葉元吉訳,『経営行動論』, 丸善, 1979)
- 5) 千葉真理子, 2000:「非営利組織における福祉サービス供給システム」『鈴鹿国際大学短期大学部紀要第 21 巻』(p68-70)
- 6) 田尾雅夫, 1999:『ボランティア組織の経営管理』(p66-87) 有斐閣
- 7) 高澤武司, 2000:『現代福祉システム論』(p87-92) 有斐閣
- 8) Handy, C. 1988: *Understanding Voluntary Organization*, (p121) Penguin.
- 9) 千葉真理子, 1998:「福祉用具をめぐる制度とその運用」(p184)『東洋大学大学院紀要第 34 巻』
- 12) 千葉真理子, 1997:「物的社会福祉サービスの生産と流通における非効率」(p253)『東洋大学大学院紀要第 33 巻』
- 13) Drucker, P.F. 1995: *Managing in a Time of Grant Change*, N.Y.: Truman Talley Books. (p249, 276) (上田惇生・佐々木美智男・林正・田代正美訳,『未来への決断』, (p277-278, 309) ダイヤモンド社, 1995)
- 14) Drucker, P.F. 1993: *the Ecological Vision*, New Brunswick, (p278) N.J.: Transaction Publishers. (上田惇生・佐々木美智男・林正・田代正美訳,『すでに起こった未来』, (p116) ダイヤモンド社, 1994)
- 15) Gann, N. 1996: *Managing Change in Voluntary Organization*, Buckingham: Open University Press.
- 16) 朝倉美江・三本松政之, 2000:「福祉非営利組織研究の視座」(p28)『立教大学コミュニティ福祉学部紀要第 2 号』
- 17) 古川孝順・庄司洋子・定藤丈弘, 1993:『社会福祉論』(p284) 有斐閣

注 1 この指摘は「延期一投機の原理」から析出したものである¹⁰⁾。公的サービス供給においては利用者一供給者間の関係が過程としてみると寸断されてお

り, そのことが運営面での非効率を招いているのである¹¹⁾。

注 2 この基準を古川孝順は以下のように整理している。「①フォーマルな組織として機能しうること, ②社会的な資金によって運営されており, 社会に対して責任を負っていること, ③利益の追求が事業活動の主要な動機になっていないこと④人びとのニーズが統合的にとらえられている, ⑤人びとの消費ニーズの充足を直接の課題としていること」¹⁾

注 3 数回にわたるフィッティングや利用者と双方向での相談などを行うことでサービス供給者一利用者関係においては利用者の意図が最も反映されることになり, 使いやすい「福祉用具」の実現へとつなげていくものである¹²⁾。

注 4 古川はこの情報公開について以下のように述べている。「社会的に弱い立場になりやすい高齢者, 障害者, 児童等を対象とし, (中略) 社会福祉においては特段にその充足が要請される要件である。この透明性という要件は, 社会福祉事業の運営について要請されるとともに, それが提供されるサービスの内容についても要請されるものである」¹⁾

注 5 マネジメントは営利組織に限られたことではない。組織として活動し続けるためにはすべて運営(経営)をしていくのである。非営利組織にそのままその技法, 概念をそのまま活用することは容易ではないが, 基本形を認識した上で修正を加えることは可能である¹³⁾⁻¹⁴⁾。

注 6 企業体においても, 「ドメイン」という形でその企業理念があらわされるが, 企業経営の場合, 原理として「利潤追求」という概念が働いており, 原理と理念が相違している。しかし, 非営利組織の場合はその原理は理念と共有される場合が多い。このことは今後もう少し議論していかなければならないであろう。

注 7 非営利組織についてのモデルとして以下の 3 つの発展段階が存在する。それは未熟期 (immature), 成長期 (adolescent), 成熟期 (mature) である¹⁵⁾。ここでいう成熟期とは, 諸資源の確保が安定しサービス供給も継続可能な状態になるが, 組織としての硬直化の面も現れ始める時期を指す。

注 8 この図については古川孝順による「福祉サービスの創出と利用の構造」¹⁷⁾の図をもとに, NPO におけるサービス供給過程としてあらわしている。